

El rol de las instituciones de educación superior en el desarrollo de competencias emprendedoras en emprendedores noveles. Una aproximación desde el modelo Tuning

The role of higher education institutions in the development of entrepreneurial skills in new entrepreneurs. An approach from the Tuning model

O papel das instituições de ensino superior no desenvolvimento de competências empresariais em empreendedores iniciantes. Uma abordagem a partir do modelo Tuning

Yamila Fernanda Silva Peralta¹
Maria Emilia Rompató²
Josefina Benevento³
Natalia Stefanía Sierralta⁴
María Belén Sozzi⁵

-
- 1 yamilasilvaperalta@gmail.com
 - 2 merompato@gmail.com
 - 3 josefinabenevento@outlook.com
 - 4 natissierralta@gmail.com
 - 5 belen.sozzi@hotmail.com

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo conocer y comparar el desarrollo de competencias emprendedoras entre emprendedores noveles que han transitado por instituciones de educación superior y aquellos que no. Fue utilizado el modelo Tuning como marco teórico, más específicamente las competencias generales allí descriptas. Mediante metodología cualitativa, con un diseño fenomenológico, fueron realizadas entrevistas semi estructuradas a 30 emprendedores noveles, radicados en la ciudad de Mar del Plata, Argentina, 15 de los cuales han transitado por la educación superior y 15 que no. Las mismas versaron principalmente sobre la historia del emprendimiento, su estructura y funcionamiento, el perfil del emprendedor/a y evaluaciones retrospectivas y prospectivas. Los resultados dejan ver que ambos grupos de emprendedores noveles desarrollan una baja cantidad de competencias emprendedoras. En relación con esto se afirma que la mayor potencialidad de las instituciones de educación superior no se encuentra en desarrollar nuevas competencias, sino en generar cambios del orden de lo cualitativo en las existentes.

Palabras clave:

Competencias emprendedoras, emprendedores noveles, modelo Tuning, instituciones de educación superior.

Abstract

The objective of this research is to know and compare the development of entrepreneurial skills between new entrepreneurs who have gone through higher education institutions and those who have not. The Tuning model was used as a theoretical framework, more specifically the general skills described there. Using qualitative methodology, with a phenomenological design, semi-structured interviews were conducted with 30 new entrepreneurs, based in the city of Mar del Plata, Argentina, 15 of whom have gone through higher education and 15 who have not. They mainly dealt with the history of the venture, its structure and operation, the profile of the entrepreneur and retrospective and prospective evaluations. The results show that both groups of new entrepreneurs develop a low amount of entrepreneurial skills. In relation to this, it is stated that the greatest potential of higher education institutions is not found in developing new competences, but in generating changes of the qualitative order in the existing ones.

Keywords:

Entrepreneurial competencies new entrepreneurs, Tuning model, higher education institutions.

Resumo

O objetivo desta investigação é descobrir e comparar o desenvolvimento de competências empresariais entre novos empresários que passaram por instituições de ensino superior e aqueles que não passaram. Como enquadramento teórico foi utilizado o modelo Tuning, mais concretamente as competências gerais nele descritas. Utilizando uma metodologia qualitativa, com um desenho fenomenológico, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a 30 novos empresários da cidade de Mar del Plata, Argentina, 15 dos quais frequentaram o ensino superior e 15 que não o fizeram. As entrevistas incidiram principalmente sobre a história do empreendimento, a sua estrutura e funcionamento, o perfil do empreendedor e as avaliações retrospectivas e prospectivas. Os resultados mostram que ambos os grupos de empresários principiantes desenvolvem um baixo nível de competências empresariais. Em relação a isso, afirma-se que o maior potencial das instituições de ensino superior não está em desenvolver novas competências, mas em gerar mudanças qualitativas nas já existentes.

Palavras-chave:

Competências empreendedoras, novos empreendedores, modelo Tuning, instituições de ensino superior.

Introducción

El concepto de emprendedurismo y la mirada sobre el emprendedor han sufrido cambios a lo largo del tiempo, pudiendo encontrar dos momentos diferenciables, aunque en gran medida contemporáneos. El primero de ellos, que dio comienzo al análisis del emprendedurismo como objeto de investigación, mantuvo como eje al factor económico. Dentro de este encontramos grandes exponentes, tales como Schumpeter (1935) quien afirmó que el emprendedurismo es la toma de riesgos y responsabilidad en el diseño e implementación de una estrategia de negocio. Para este autor es clave el concepto de “destrucción creativa”, siendo este el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones que desarrollan los emprendedores y que trastoca el orden de hacer las cosas. Henrekson (2007) afirma que el emprendedurismo puede entenderse como la búsqueda de rentas. En cuanto al emprendedor, la teoría clásica afirma que el mismo es entendido como aquella persona que detecta oportunidades que otros no han percibido (Kirzner, 1973) y quien tiene que aprender a convivir con la incertidumbre propia del ámbito emprendedor, manteniendo tres funciones básicas: liderazgo en cambios e innovaciones, adaptabilidad a los cambios y soporte del riesgo generado por eventos fortuitos (Knight, 1947).

Estas conceptualizaciones han tenido gran arraigo en el tiempo, pero no han sabido responder interrogantes que actualmente están en jaque: ¿Qué características poseen las personas que emprenden? ¿Existe una manera de desarrollar dichas características? ¿Existe un perfil emprendedor ideal? ¿Cómo se puede fomentar el emprendedurismo desde las instituciones de educación superior? Estos cuestionamientos intentan ir más allá de la variable económica que conforma al emprendedurismo, haciendo hincapié en la dimensión psicosocial que contiene y moldea tanto al emprendimiento como al emprendedor y enfocándose en las características individuales, sociales y culturales sobre las que se desarrolla dicha actividad. A su vez, lograron también pensar el desarrollo emprendedor en relación con las instituciones de educación superior, como virtuales creadoras y transmisoras de conocimientos emprendedores. Tal como afirma el proyecto

Tuning (2007), estas instituciones necesitan ser conscientes de que la creación y transmisión de conocimientos requieren de sensibilidad y aplicabilidad a la sociedad. Por tanto, resulta necesario repensarlas a la luz de una nueva forma de organización laboral y social como lo es la actividad emprendedora, poniendo en discusión su adecuación a esta.

La presente investigación se inscribe en estos cuestionamientos con el objetivo de conocer y comparar el desarrollo de competencias emprendedoras entre emprendedores noveles radicados en la ciudad de Mar del Plata, Argentina, que han transitado por instituciones de educación superior (de ahora en más denominadas IES) y aquellos que no, utilizando como marco teórico el modelo Tuning, más específicamente las competencias generales allí descritas. Por noveles se entiende aquellos emprendedores que, hasta el momento de la etapa de recolección de datos, llevaban 2 años o menos emprendiendo.

Este estudio surge de la necesidad de detectar si hubiera algún tipo de influencia en el desarrollo de competencias por parte de dichas IES. A su vez, se afirma que aporta elementos para pensar estrategias evaluativas en torno a la temática, y que permite conocer el perfil emprendedor a nivel local. Resulta importante destacar que se habla de 'transito' por IES, es decir, de emprendedores que pueden o no haber finalizado sus estudios superiores, y no de emprendedores que los hayan finalizado, porque se entiende que el recorrido educativo es procesual, por tanto, también el desarrollo de competencias que allí se genere, sin ser necesario finalizar dichos estudios para desarrollarlas.

En una sociedad marcada por fuertes cambios culturales, reestructuración de los mercados laborales, expansión del desarrollo tecnológico, entre otros factores, emprender no solo configura una posibilidad laboral, sino una forma de desarrollo personal. Es aquí donde radica la riqueza de su análisis.

El presente artículo se encuentra estructurado en una sección de antecedentes, en donde se recorrerán los principales conceptos planteados: emprendedurismo y emprendedores, competencias emprendedoras y el modelo del proyecto Tuning;

posteriormente se encuentra un apartado metodológico, a partir del cual es posible indagar con mayor profundidad el diseño y enfoque metodológico seleccionado, población y muestra seleccionada, técnicas y procesamiento de los datos. En la sección de resultados se encuentra el desarrollo propiamente investigativo. Por último, se encuentran la discusión y conclusión, en donde se delinearán proyectos a futuro y debilidades de la investigación, entre otras cuestiones.

Antecedentes

El análisis del emprendedurismo desde una mirada psicosocial es llevado a cabo, entre otros, por autores como Dutra y Rossi (2011); Amorós (2011), Duran y Gómez (2015); Gutiérrez-Olivera (2015), quienes afirman que la realidad de dicha actividad es compleja pues en ella convergen múltiples factores además del económico, tales como socio- personales, cognitivos, políticos y culturales. Así, el emprendimiento es definido por Gutiérrez-Olivera (2015) como la actitud y capacidad que tiene una persona para enfrentar retos, realizar nuevos proyectos y alcanzar nuevas metas, creando proyectos de acción en un entorno de oportunidades identificadas, con la suficiente determinación para organizar los medios y recursos para aplicarlo. Amorós (2011) menciona que algunas de las actitudes importantes que se incluyen dentro del emprendimiento son: el nivel de riesgo que el individuo está dispuesto a soportar y la visión que tiene de sus propias habilidades, conocimientos y experiencia en la creación de un negocio. En esta misma línea Gutiérrez-Sivira (2006) afirma que el emprendimiento es un comportamiento individual y colectivo que implica el desarrollo de características y competencias básicas y extraordinarias, mediante las cuales se viabiliza la acción de emprender.

Al hablar de los emprendedores, Vinocur y Kuchevasky (2010) sostienen que un emprendedor es un sujeto que pone en acción determinadas competencias personales en el pasaje de la idea a la acción del proyecto, poniendo en juego recursos psíquicos, económicos y técnicos, sin importar cuál sea el fin. Vale aclarar que esta línea sostiene que el proceso emprendedor comprende todo tipo de actividades relacionadas con detectar oportunidades

y crear organizaciones para concretarlas, no solo aquellas con fin de lucro. Park et al. (2015) señalan que los emprendedores son personas creativas, capaces de ver oportunidades donde el resto ven rutina y tedio. Valenzuela-Kaggles et al. (2018) afirman que el emprendedor latinoamericano no suele comenzar su proyecto con un plan de negocios, con lo cual presenta dificultades para administrar las finanzas del emprendimiento. Como consecuencia no logra innovar en los procesos ni productos.

El análisis del emprendedurismo ha llevado al cuestionamiento por el lugar que cumplen el desarrollo de habilidades, conocimientos y formas de ser, lo que se traduce en el estudio de las competencias deseables para tal actividad. Así es que surge el concepto de competencias emprendedoras, entendidas como el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que construye un individuo a lo largo de su vida, que le permiten actuar proactivamente en las distintas situaciones donde se ve inmerso, involucradas no solo en la dimensión económica-laboral, sino también en su dimensión humana y social, y con lo que promueve el fortalecimiento de recursos e ideas innovadoras que se traducen en acciones (Ornelas et al., 2015).

Duran-Aponte (2013) afirma que este tipo de competencias están relacionadas a los factores cognitivos y sociales del individuo y pueden ser innatas o adquiridas, señalando como ejemplo la proactividad y la creatividad. Molero et al. (2010), Pino y Aguilar (2013); Ortiz et al. (2010) afirman que el liderazgo es clave en la construcción de un emprendimiento. Villa y Poblete (2008); Martínez y Carmona (2009) afirman que el compromiso y la asunción de riesgos son elementos significativos de la competencia emprendedora. De acuerdo con Messina et al. (2017) la estructura social, el sistema educativo y la estructura productiva son variables claves para el desarrollo de dichas competencias. Su análisis posibilita conocer y caracterizar tanto a emprendedores como a potenciales poblaciones emprendedoras, poniendo el eje en el sujeto, en sus necesidades, dudas, potencialidades, etc. Es a través de las mismas que se puede conocer más sobre el fenómeno emprendedor y, consecuentemente, posibilitar caminos de crecimiento.

La educación superior, su influencia en el desarrollo emprendedor y el proyecto Tuning

Múltiples autores afirman que las universidades son piezas claves en el fomento al emprendimiento. Tal cuestión es destacada por la propia UNESCO al declarar la tarea que tienen las universidades de enseñar a emprender y fomentar el espíritu emprendedor. Este fomento se da de dos maneras. En principio se trata de fomentar el desarrollo emprendedor mediante currículos para sus estudiantes, pero también se trata de desarrollar acciones, tales como capacitaciones o cursos, destinadas a emprendedores o interesados en emprender, independientemente de su pertenencia universitaria (Messina et al., 2017).

Al respecto del éxito en dicha tarea, las investigaciones muestran una variedad de posibilidades. Autores como Camacho et al. (2013) afirman que la evidencia empírica indica que las tasas de fracaso tienden a descender cuando mayor es la formación educativa en los emprendedores. Osorio-Tinoco y Pereira-Laverde (2011) creen que la universidad tiene una función preparatoria en la capacitación para crear nuevas empresas, pero, a su vez, indican que no logra adquirir una visión sistémica del emprendimiento y, por ende, transmitirla entre sus estudiantes. Finalmente, Guerrero y Urbano (2017) plantean que las universidades son piezas fundamentales en el desarrollo emprendedor, sin embargo, su lenta evolución hacia las transformaciones científicas y tecnológicas se traduce en la incapacidad de fomentar el emprendedurismo.

Independientemente de los posicionamientos resulta evidente que las IES se enfrentan a un gran reto: actualizarse a las nuevas demandas laborales y organizacionales que supone el emprendimiento, dotando de competencias generales y específicas a sus estudiantes para lograr su integración laboral.

Bajo esta lógica es que surge el proyecto Tuning⁶, como una manera de repensar las estructuras educativas iniciando un debate cuya meta es identificar e intercambiar información y

6 Si bien el proyecto Tuning ha desarrollado competencias para América Latina, en este trabajo se ha optado por hacer uso de las europeas

mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. Es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos, cuyos objetivos consisten en: desarrollar perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las cuatro áreas temáticas que incluye el proyecto; crear redes capaces de presentar ejemplos de prácticas eficaces, estimular la innovación y la calidad mediante la reflexión y el intercambio mutuo; crear puentes entre las universidades y otras entidades apropiadas y calificadas para producir convergencia en las áreas de las disciplinas seleccionadas, entre otros.

Tal como lo sostiene el proyecto, el sistema educativo universitario es el medio más expedito y eficaz para transmitir, socializar y re-crear la cultura, mediante la reorganización de las misiones universitarias en torno a las nuevas necesidades sociales. Esta idea se encuentra en consonancia con el desarrollo de Duarte y Ruiz-Tibana (2009), quienes afirman que ante estos cambios el objetivo de las instituciones educativas tienen que centrarse en la materialización del propósito transformador mediante la inclusión dentro de los currículos y planes de estudio de la cultura del emprendimiento y desde allí proyectar la generación de oportunidades laborales, la obtención de riqueza y la creación de sinergias entre los distintos sectores e instituciones. En última instancia se trata de consolidar la educación como un derecho, creando las oportunidades para que toda la población se encamine hacia el desarrollo humano.

Una de las estrategias de mayor envergadura para el Proyecto Tuning (2007) es el desarrollo de competencias. Estas son entendidas como "las capacidades que todos los seres humanos necesitan para resolver, de manera eficaz y autónoma las situaciones de la vida" (p. 35). Estas competencias son clasificadas como genéricas y específicas. Las competencias genéricas se refieren a atributos generales de los sujetos, son comunes a cualquier tipo

dado que su estructuración y conceptualización proveen un marco teórico de mayor envergadura e igualmente pertinente.

de titulación y pueden ser manifestadas en sus diferentes desempeños en diferentes contextos. Estas, a su vez, se clasifican en los siguientes tres grupos: instrumentales, interpersonales y sistémicas. Las competencias específicas se complementan con las generales y se relacionan con el área de conocimiento específico de un campo de formación en particular. Tienen que ver con los atributos cognitivos que deben desplegar los estudiantes en relación con el conocimiento específico de un área de formación⁷.

Competencias Instrumentales.

Las competencias instrumentales son aquellas que tiene una función instrumental; es decir, aquellas acciones que se utilizan para satisfacer necesidades o deseos. Se enfocan principalmente en habilidades cognoscitivas, capacidades metodológicas para manejar el ambiente, destrezas tecnológicas y destrezas lingüísticas. Las competencias instrumentales consisten en: capacidad de análisis y síntesis, capacidad de organizar y planificar, conocimientos generales básicos, conocimientos básicos de la profesión, comunicación oral y escrita en la propia lengua, conocimiento de una segunda lengua, habilidades básicas de manejo del ordenador, habilidades de gestión de la información, resolución de problemas y toma de decisiones.

Competencias interpersonales.

Por competencias interpersonales se hace alusión a las capacidades individuales relativas a la capacidad de expresar el propio sentir y la posibilidad de ser crítico con el entorno y con uno mismo. Se entiende que estas competencias tienden a facilitar los procesos de interacción social, lo cual a su vez permite mantener relaciones humanas y laborales con fluidez. En esta categoría se incluyen: capacidad crítica y autocrítica, trabajo en equipo, habilidades interpersonales, capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar, capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas, apreciación de la diversidad y multi-

⁷ Dado que esta investigación toma como referente teórico las competencias generales propuestas por el proyecto Tuning, se procederá a describir únicamente a estas.

culturalidad, habilidad de trabajar en un contexto internacional y compromiso ético.

Competencias sistémicas.

Las competencias sistémicas son las habilidades que conciernen a los sistemas como totalidad. Suponen una combinación de comprensión, sensibilidad y conocimiento que permiten a la persona ver cómo las partes de un todo se relacionan y se agrupan. Para adquirir dicho tipo de competencia resulta básico la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales. Dentro de estas competencias se encuentra: capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, habilidades de investigación, capacidad de aprender, capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, capacidad para generar nuevas ideas (creatividad), liderazgo, conocimiento de culturas y costumbres de otros países, habilidad para trabajar de forma autónoma, diseño y gestión de proyectos, iniciativa y espíritu emprendedor, preocupación por la calidad y motivación de logro.

Tabla 1

Resumen de competencias genéricas de acuerdo con el modelo Tuning

Competencias genéricas		
Instrumentales	Interpersonales	Sistémicas

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis. • Capacidad de organizar y planificar. • Conocimientos generales básicos. • Conocimientos básicos de la profesión. • Comunicación oral y escrita en la propia lengua. • Conocimiento de una segunda lengua. • Habilidades básicas de manejo del ordenador. • Habilidades de gestión de la información. • Resolución de problemas. • Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad crítica y autocrítica. • Trabajo en equipo. • Habilidades interpersonales. • Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar. • Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas. • Apreciación de la diversidad y multiculturalidad. • Habilidad de trabajar en un contexto internacional. • Compromiso ético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. • Habilidades de investigación. • Capacidad de aprender. • Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. • Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad). • Liderazgo. • Conocimiento de culturas y costumbres de otros países. • Habilidad para trabajar de forma autónoma. • Diseño y gestión de proyectos. • Iniciativa y espíritu emprendedor. • Preocupación por la calidad. • Motivación de logro.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia en base a Proyecto Tuning (2007)

Metodología

Enfoque

Se trata de una investigación de metodología cualitativa y diseño fenomenológico, de alcance descriptivo. Aunque se encuentran instrumentos cuantitativos orientados a conocer el desarrollo de competencias emprendedoras (Rodríguez, 2011; Fernández-Batanero y Reyes-Rebollo, 2016), la experiencia como grupo de investigación orientado al estudio de estas demuestra que los individuos no suelen reconocer en sí mismos dichas competencias a partir de cuestionarios estandarizados. Por eso mismo se ha decidido hacer uso de la metodología cualitativa, a partir de la cual los emprendedores noveles puedan destacar el entendimiento que hacen de su propia vida y el mundo que los rodea, pero, en última instancia, sean las investigadoras quienes interpreten dichas subjetividades a la luz del objetivo propuesto. En este caso, lejos de preguntar por su percepción sobre el desa-

rollo de competencias, se indagaron diversas temáticas⁸ que permitieron reconstruirlo.

Por su parte, la elección de un diseño fenomenológico responde a su propio objetivo: el estudio de fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores. Si bien este diseño ha sido muchas veces confundido con la etnografía, en esta investigación se hace expreso el hecho de que, al hablar de un grupo humano diferenciado, los emprendedores noveles, que no registra diferencia culturales o étnicas, se está en presencia de un posicionamiento fenomenológico, no etnográfico.

Población y muestra del estudio

La población del presente estudio considera a los emprendedores noveles de la ciudad de Mar del Plata, Argentina y alrededores, que se encuentren radicados en dicha ciudad. Por emprendedores noveles se entiende aquellos emprendedores que, hasta el momento de la etapa de recolección de datos, llevaban 2 años o menos emprendiendo. Actualmente no se cuenta con estadísticas oficiales sobre esta población⁹, por lo que resultaría imposible realizar un muestreo probabilístico. Por tal motivo se llevó a cabo un muestro intencional no probabilístico, cuyo criterio de inclusión fue la relación del emprendedor con la educación superior, considerando aquellos que la han transitado (pudiendo haber terminado o no sus estudios) y aquellos que no. A través de dicho criterio se busca conocer la posible influencia de dichas instituciones en el desarrollo de competencias emprendedoras.

La muestra fue contactada mediante la cátedra de Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en su cursada 2017-2018, y como parte de su programa de Prácticas Profesionales Tutoradas (PPT). A partir de estas los estudiantes convocaron emprendedores, quienes pos-

8 Estas serán descriptas en el apartado 3.3 "Técnicas de recolección de datos".

9 Muchas veces el emprendedurismo es socialmente equiparado al "cuentapropismo", figura analizada por instituciones nacionales de estadística. Sin embargo, de acuerdo a su definición son dos actividades diferenciables.

terior al desarrollo de la PPT fueron contactados en una segunda instancia para la presente investigación. Los encuentros fueron llevados a cabo en un periodo de dos meses aproximadamente, tanto en instalaciones universitarias como en espacios propios de los emprendedores.

De una muestra de 30 emprendedores noveles, 15 son hombres y 15 son mujeres. Sus edades están comprendidas entre los 23 y los 62 años. En cuanto a su paso por IES, 15 las han transitado, de los cuales 5 han finalizado sus estudios superiores y 10 no. Los restantes 15 no han accedido a IES, aunque a excepción de un solo individuo, todos han finalizado sus estudios secundarios. Los emprendimientos que surgen de la muestra son de rubros variados, pero coinciden en la característica de tener fines de lucro.

Técnicas de recolección de datos

La información fue construida mediante el instrumento de entrevistas semi- estructuradas. Estas consisten en diálogos entre quienes investigan y los sujetos investigados sobre diversos ejes temáticos de interés, que pueden verse influenciados según cada experiencia particular, pero que a nivel general logran fluir gracias al *rapport* establecido con las personas. Es necesario destacar que las entrevistas fueron planteadas desde una lógica activa y como una práctica interpretativa buscando crear significado con el otro y desde su propia subjetividad (Holstein y Gubrium, 1997).

Las entrevistas versaron principalmente sobre cuatro bloques. El primero de ellos dedicado a la historia del emprendimiento, en donde se indago el inicio, la motivación inicial, la puesta en marcha y experiencias laborales previas. El segundo respondió a la estructura y funcionamiento, donde se preguntó por valores, objetivos, recursos, estructura del emprendimiento y organización, entre otras cuestiones. El tercer bloque verso principalmente sobre el perfil del emprendedor/a, a partir de lo cual se conoció sus fortalezas y debilidades propias, miedos, desafíos, satisfacciones, y organización laboral. Por último, se indago sobre evaluaciones retrospectivas y prospectivas, donde se trabajó la valoración general del emprendimiento, expectativas, proyección, puntos débiles, etc.

Procesamiento de análisis

Una vez recogidos los datos se procedió a su desgrabación y posterior carga en el programa ATLAS.ti en su versión 7.5.4 para su procesamiento y análisis. El análisis fue realizado en función de los objetivos de investigación, esto es buscando indicios que dieran cuenta del desarrollo de competencias emprendedoras, utilizando como criterio de clasificación las categorías de proyecto Tuning, y poniendo en consideración el tránsito de los emprendedores por IES. Es importante destacar que no solo se buscó conocer si el paso por dichas instituciones fomenta el desarrollo de las mencionadas competencias, sino también las formas que adquieren dichas competencias producto de esta diferenciación. Lo que aquí se planteó fue un análisis minucioso del contenido de las entrevistas que permitiera conocer en profundidad las formas que adquieren dichas competencias, no solo conocer su mera existencia.

Resultados

Competencias Instrumentales

Tal como se afirmó, las competencias instrumentales son aquellas que funcionan como un medio para satisfacer deseos o necesidades. Se ha encontrado que, para ambos grupos de emprendedores noveles, las competencias desarrolladas son: la capacidad de organizar y planificar y la resolución de problemas, encontrándose variaciones en la forma en que se desarrollan en ambos grupos. Además, aquellos emprendedores que han transitado por IES desarrollan conocimientos básicos de la profesión, mientras que quienes no las han transitado desarrollan conocimientos generales básicos.

En lo que respecta a la capacidad de organizar y planificar, se ha encontrado que aquellos emprendedores noveles que no han transitado por IES tienden a comprender la organización en un sentido específico relacionado principalmente al orden material del espacio de trabajo y de las tareas rutinarias. Uno de los emprendedores afirma que para él la organización es "la capacidad de tener las cosas ordenadas. Es la mejor manera en que las

cosas salgan bien” (E3). Mientras que en el caso de los emprendedores noveles que sí han transitado por dichas instituciones, el sentido de organización y planificación remite a una capacidad meta organizativa que, aunque también tiene que ver con el espacio de trabajo y las tareas rutinarias, hace que prevalezca el sentido amplio de la actividad emprendedora, la planificación a corto, mediano y largo plazo. Una de las entrevistadas dice “la organización es no tener todo en la cabeza suelto, sino darle un orden de prioridades a los trabajos que tenés que hacer” (E19).

Al hablar de resolución de problemas es posible decir que, aunque ambos grupos presentan tal competencia, el paso por IES genera diferencias del orden de lo cualitativo. Quienes no han transitado tal experiencia adquieren dicha competencia en el desarrollo del emprendimiento, mientras que quienes sí lo han hecho encuentran en la academia un ámbito en donde aprenden a resolver problemas, hecho que posteriormente se replica en el espacio de trabajo. Dos emprendedoras, la primera sin experiencia en IES y la segunda con experiencia, afirman: “yo tengo una manera de ser que es de resolver los problemas que se presentan. De cualquier cosa que surja buscarle la solución. No quedarme esperando que alguien me las resuelva” (E3). La siguiente dice: “eso también te lo da la formación académica que hice, de tener una cabeza donde vos tenés que solucionar problemas lo más rápido que puedas” (E27).

Por otra parte, al hablar de conocimientos en los emprendedores es posible diferenciar entre aquellos que desarrollan mayormente conocimientos generales básicos, quienes no han transitado por IES, y aquellos que desarrollan conocimientos básicos de la profesión, mayormente encontrados en emprendedores que sí las han transitado. En el caso de estos últimos resulta posible decir que sus conocimientos suelen concentrarse específicamente en el área de desarrollo profesional que, a su vez, converge con la del emprendimiento. Así también, es común que posean debilidades en otros tipos de conocimientos complementarios, tales como marketing, uso de redes sociales, etc. Como contrapartida, los emprendedores que no han pasado por IES suelen pensar la necesidad de adquirir conocimientos de manera holística. Esto significa que entienden que los conocimientos no

solo tienen que ser profesionales, sino también generales, hecho que los motiva a capacitarse y aprender sobre la realidad en la que se inserta su emprendimiento y la manera en acercarlo a esta. Estos últimos dicen:

Tenés que saber mucho de actualidad, de las cosas que se utilizan actualmente para llevar a cabo un proyecto, que no es necesario estar en todos los lugares. Por ejemplo, no cualquiera tiene que estar en Instagram porque quizá tu público no está ahí, no consume eso. Y si no sabes estar en un lugar es mejor no estar, porque a la gente le llega otro concepto tuyo que no es el que querés. (E21)

Otro emprendedor sin tránsito por IES afirma también que: “hay que estar atento a las novedades del mercado, del marketing, de las redes sociales para ofrecer a nuestros clientes un producto de calidad” (E2).

Competencias interpersonales

Las competencias interpersonales han sido definidas como las capacidades individuales relacionadas al propio sentir y que facilitan los procesos de interacción social. En el caso de los emprendedores noveles analizados se ha encontrado que, aquellos que no han transitado por IES desarrollan competencias interpersonales relacionadas con la capacidad crítica y autocrítica, mientras que quienes sí han transitado por la universidad desarrollan el trabajo en equipo. Ambos grupos desarrollan el compromiso ético, aunque con diferencias entre sí.

En lo que respecta a la capacidad crítica y autocrítica, los emprendedores no solo hacen referencia a su emprendimiento, sino también de la manera en que logran vincular al mismo con el medio y la forma en que se desarrollan como emprendedores. Al respecto, dejan en claro como las relaciones interpersonales suelen ser fuente de autocrítica, tanto aquellas referidas al trato con clientes, sea presencial o a través de redes sociales, o con empleados o socios. En esta misma línea, también se ha destacado la falta de conocimientos en cuestiones administrativas.

Referido al trabajo en equipo, propio de los emprendedores con experiencia en IES, es posible decir que este es visto con gran potencialidad, no solo por una mera división de tareas, sino por el capital social que se adquiere al desarrollarse con personas que se encuentran en la misma situación. Un emprendedor entrevistado afirma:

El enorme capital humano que me fue aportado durante todo este tiempo. Las relaciones que construimos a partir de este proyecto, son súper valorables, importantes, generan un lindo marco de trabajo. Las ganas de trabajar y de que se construya algo con eso, hacen que sea algo súper perseverante, pujante, que se sostenga el proyecto. (E23)

Por último, en lo que respecta al compromiso ético es posible decir que, aunque ambos grupos logran desarrollarlo, sus características son disimiles entre sí. Por una parte, en el caso de los emprendedores noveles sin experiencia en IES el compromiso ético se encuentra íntimamente relacionado con la lealtad comercial, con el deseo de brindar a los clientes un producto o servicio de calidad y cuyo valor sea acorde. Por otra parte, para los emprendedores con experiencia en dichas instituciones, el compromiso ético refiere a un cambio de paradigma en donde el emprendimiento deja de ser visto únicamente como un medio para satisfacer necesidades económicas, para comenzar a pensarse críticamente como vehículo para expresar nuevas necesidades sociales vinculadas a lo no lucrativo. Un emprendedor afirma:

Yo quiero construir una editorial de otro tipo, que se dedique a poner en circulación información que me parece valiosa. Creo que emprender va por ese lado, va por decir: '¿Qué es lo que me interesa que circule culturalmente?' '¿Qué puedo hacer para que se dé esto?' Generar este tipo de emprendimientos que son una especie de músculo para mover información y poner a la gente en contacto con información que de otro modo no podría. (E23)

Competencias sistémicas

Las competencias sistémicas son aquellas que suponen una combinación de comprensión, sensibilidad y conocimiento que permiten a la persona ver cómo las partes de un todo se relacionan y se agrupan. En el caso de los emprendedores aquí analizados, se ha encontrado que ambos grupos desarrollan capacidad para aprender y creatividad. Una vez más, con diferencias cualitativas en torno a estas. Además, quienes han transitado instituciones universitarias adquieren autonomía.

En lo que refiere a la capacidad para aprender se ha encontrado que en el caso de los emprendedores que no han transitado instituciones universitarias, dicha competencia es vista desde la lógica de prueba y error, en donde solo se aprende mediante errores previos cometidos. Además, el individualismo en el aprendizaje se presenta como una constante, ya que pareciera no existe la cuestión comunitaria, de necesidad del otro para aprender. Caso contrario se presenta con quienes han transitado las mencionadas instituciones, que comprenden esta capacidad como una necesidad inherente al desarrollo emprendedor y que se construye no solo mediante la prueba y el error, sino mediante el continuo aprendizaje formalizado. Por otra parte, estos emprendedores entienden que dicho proceso de aprendizaje no puede ser concebido individualmente, sino con otros, especialmente en los casos en donde se trabaja con socios o empleados.

Por otra parte, la creatividad, competencia que ambos grupos de emprendedores noveles desarrollan, también presenta diferencias. En el caso del primer grupo mencionado, se ha encontrado que la creatividad está altamente relacionada con el proceso de producción, mientras que para el segundo la creatividad es parte de todo el desarrollo emprendedor, desde la invención de la idea hasta la forma en llegar al consumidor.

Por último, se hace referencia al desarrollo de la autonomía. Más que hacer referencia a las responsabilidades que recaen sobre quien desea emprender, los emprendedores con experiencia en tránsito por IES remarcan lo positivo de trabajar para uno mismo. Múltiples emprendedores hacen referencia a tal compe-

tencia y destacan: “lo más satisfactorio es estar a cargo, manejarlo. Tener esa libertad de hacer las cosas y que nadie te va a decir nada” (E4); “la libertad que tenés de tomar tus propias decisiones sin tener que depender de alguien” (E24); “la independencia, yo me creo libre en mi emprendimiento (...) hacer las cosas por mí y no estar cumpliendo con los objetivos de alguien más sino míos” (E26).

Discusión

La presente investigación tuvo por objetivo conocer y comparar el desarrollo de competencias emprendedoras entre emprendedores noveles radicados en la Mar del Plata, Argentina, que han transitado por IES y aquellos que no, utilizando como marco teórico el modelo Tuning, más específicamente las competencias generales allí descriptas.

En líneas generales es posible decir que ambos grupos de emprendedores desarrollan una baja cantidad de competencias. Sobre este aspecto, de las competencias instrumentales se ha encontrado que aquellas de mayor desarrollo son: la capacidad de organizar y planificar y la resolución de problemas. Específicamente para emprendedores sin tránsito por IES se suma la competencia ‘conocimientos generales básicos’ y, para aquellos con experiencia, sucede lo mismo con la competencia ‘conocimientos básicos de la profesión’. De las competencias interpersonales se ha encontrado que aquellos que no han transitado por IES desarrollan competencias relacionadas con la capacidad crítica y autocrítica, mientras que quienes sí las han transitado desarrollan el trabajo en equipo. Ambos grupos desarrollan el compromiso ético, aunque con diferencias entre sí. Por último, se ha encontrado que las competencias sistémicas desarrolladas en los emprendedores noveles son la capacidad para aprender y la creatividad. Además, quienes han transitado por IES desarrollan autonomía (Ver Tabla 2).

Por otra parte, resulta necesario destacar las diferencias en el desarrollo de las competencias entre ambos tipos de emprendedores noveles. Aunque cada grupo posee ciertas competencias en particular, la mayoría de las competencias encontradas se desa-

rollan tanto en los emprendedores que han transitado por IES como en aquellos que no lo han hecho. Pero la manera en que lo hacen es sustancialmente diferente para ambos grupos, lo que da indicios que su diferencia no es de contenido, sino en la forma que este adquiere. Con respecto a esto, es posible afirmar que, en el caso de la muestra analizada, las IES no fomentan el desarrollo cuantitativo de competencias emprendedoras, más bien generan cambios cualitativos en aquellas existentes. Por eso es que se afirma que, respecto al desarrollo de competencias emprendedoras, actualmente la mayor potencialidad de las IES se encuentra en el orden de lo cualitativo. Esto es, en el desarrollo de limitadas habilidades, comportamientos y actitudes, pero con una fuerte orientación a componentes propios del desarrollo emprendedor como es la resolución de problemas, el trabajo en equipo, etc.

En el caso de las competencias instrumentales, un claro ejemplo de esto es la capacidad de organizar y planificar. Mientras que ambos grupos la poseen, quienes han transitado por IES tienden a considerarla desde una visión sistémica y no únicamente vinculada con la organización material del emprendimiento, hecho que sí sucede entre los emprendedores que no han transitado por dichas instituciones.

En el caso de las competencias interpersonales, lo mismo sucede con el compromiso ético. La ética es parte fundante del emprendimiento en ambos grupos, pero solo quienes han transitado por IES logran pensarla no solo como un conjunto de buenas costumbres y normas, sino como el pilar a partir del cual generar cambios sociales. Para este grupo la ética es parte de transformaciones sociales y culturales y, por tanto, está estrechamente vinculada a la responsabilidad social del emprendimiento.

Por último, se encuentran la capacidad para aprender y la creatividad como competencias sistémicas presentes en ambos grupos, aunque con diferencias en su forma. Para quienes han transitado IES la capacidad de aprender se construye mediante la continua capacitación, es previa al ejercicio emprendedor y se genera en la relación con una otredad (sea en una capacitación, con compañeros de trabajo, etc.), mientras que para quienes no han transitado instituciones universitarias, dicha capacidad se

constituye en el momento de ejecutar, mediante el denominado 'prueba y error' y es netamente individual. Por otra parte, la creatividad para el primer grupo podría ser denominada de proceso, en tanto se constituye en la idea emprendedora y abarca todos los pasos, mientras que en el segundo grupo se encuentra vinculada únicamente al momento de producción.

Tabla 2

Resumen de competencias genéricas desarrolladas por emprendedores noveles

Competencias genéricas		
Instrumentales	Interpersonales	Sistémicas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organizar y planificar (ambos grupos de emprendedores). • Resolución de problemas (ambos grupos de emprendedores). • Conocimientos generales básicos (emprendedores que no han transitado IES). • Conocimientos básicos de la profesión (emprendedores que han transitado IES). 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad crítica y autocrítica (emprendedores que no han transitado IES). • Trabajo en equipo (ambos grupos de emprendedores). • Compromiso ético (ambos grupos de emprendedores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprender (ambos grupos de emprendedores). • Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad) (ambos grupos de emprendedores). • Habilidad para trabajar de forma autónoma (emprendedores que han transitado IES).

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Los datos aquí analizados permiten hacer una serie de aseveraciones. La primera de ellas es que, tal como afirma Gutiérrez-Sivira (2006), la actividad emprendedora se compone de características y competencias básicas y extraordinarias, sin las cuales, posiblemente, resultaría inviable emprender. También es necesario destacar las afirmaciones de Tejada-Fernández (2012), quien postula que la adquisición de competencias es un proceso progresivo y dinámico. Esto resulta clave en el caso de los emprendedores noveles, en tanto permite pensar que inde-

pendientemente de su tránsito por IES, las competencias desarrolladas son también producto del estadio en el que se encuentran, con lo cual posiblemente la adquisición aumente conforme avance el proyecto emprendedor.

La segunda aseveración es que, tal como fuera expuesto en los antecedentes, esta información da cuenta de los avances de las IES en torno al fomento al emprendedurismo. Sobre este hecho, es posible decir que los resultados aquí encontrados se encuentran en clara consonancia con los de Osorio-Tinoco y Pereira-Laverde (2011), quienes creen que la universidad tiene una función preparatoria en la capacitación para crear nuevas empresas, aunque les resta camino por recorrer. En este sentido, no es un dato menor que las universidades puedan generar transformaciones del orden de lo cualitativo en el desarrollo de competencias emprendedoras, pues se entiende que esto resultara fructífero para los emprendedores. Pero a su vez, da cuenta de su falta de desarrollo como productora y transmisora de conocimientos emprendedores, lo cual supone una falta de actualización en torno a las nuevas demandas laborales y organizaciones y, por ende, una posible falta de integración laboral de sus estudiantes y graduados.

Asimismo, estos resultados son coincidentes con lo planteado por Duarte y Ruiz Tibana (2009), quienes afirman que es necesario que las IES logren incluir la cultura emprendedora entre sus objetivos, como la materialización de su propósito transformador. En esta misma línea, Espíritu-Olmos y Sastre-Castillo (2007) afirman que es necesario que las competencias emprendedoras sean consideradas nuevos objetivos dentro de la educación superior, para así dar respuesta a las nuevas necesidades sociales, económicas y culturales del mundo contemporáneo. Solé-Parellada (2014) afirma que dichos avances mejoran la empleabilidad de estudiantes y graduados.

Esta investigación también ha arrojado luz sobre ciertas competencias que son relevantes para un próspero desarrollo emprendedor y que, a partir del análisis realizado, se observa una baja presencia en los emprendedores noveles aquí investigados. Tal es el caso del liderazgo, la proactividad o la asunción de riesgos.

Dichas competencias se consideran un punto crucial en el ámbito educativo, para futuras capacitaciones o cursos de formación para emprendedores.

Este estudio surgió de la necesidad de detectar si hubiera algún tipo de influencia en el desarrollo de competencias por parte de IES, hecho que ha quedado demostrado a lo largo de la presente. A su vez, se espera que los datos aquí vertidos sirvan para pensar estrategias evaluativas en las universidades en torno a la temática y para afrontar este nuevo reto emprendedor.

En cuanto a posibles futuras líneas de investigación sería deseable analizar emprendedores con trayectoria, lo cual daría lugar a conocer si la adquisición de competencias aumenta conforme se avanza en el camino emprendedor. Finalmente, en lo que respecta a dificultades para realizar este estudio, es posible decir que no se han encontrado mayores problemáticas, aunque se destaca como debilidad las críticas surgidas en torno al Proyecto Tuning. Estas remiten a la clasificación realizada sobre las competencias y, particularmente, su falta de integralidad. Estas críticas no son desconocidas, pero es necesario decir que tal marco fue seleccionado por su solidez conceptual en torno a la temática ulterior que aquí se analiza: la influencia de las IES en su entorno.

Referencias

- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración, Universidad del Desarrollo*, (46), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71617238002.pdf>
- Camacho, J. L., Aramendía, S. y Messina, M. (2013). *Análisis de los factores que impactan en el logro de los objetivos de los emprendedores*.
- Duarte, T. y Ruiz Tibana, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, 15(43), 327-328. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>

- Durán-Aponte, E. y Arias-Gómez, D. (2015). Intención emprendedora en estudiantes universitarios: integración de factores cognitivos y socio-personales. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 320-340. <https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275007.pdf>
- Durán-Aponte, E. (2013). Distinción entre actitud emprendedora y autoeficacia emprendedora: Validez y confiabilidad en estudiantes universitarios. *Educación y futuro digital*, 5(7), 59-69.
- Dutra-Betancor, A. I. y Rossi-Carrizzo, A. S. (2011). *Emprendedurismo en Uruguay*. [Tesis de grado, Universidad de la República].
- Espíritu-Olmos, R. y Sastre Castillo, M. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 7, 95-116.
- Fernández-Batanero, J. M. y Reyes Rebollo, M. M. (2016). Competencias emprendedoras del alumnado de educación permanente de Andalucía. Percepción del profesorado. *Educación XXI*(19). <https://idus.us.es/handle/11441/30258?>
- Guerrero, M. y Urbano, D. (2017). Emprendimiento e innovación: realidades y retos de las universidades españolas. *Economía industrial*, 40(4), 21-30. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/404/GUERRERO%20Y%20URBANO.pdf>
- Gutiérrez-Olvera, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 4(7), 163-181.
- Gutiérrez-Sivira, F. (2006). Desarrollo local – endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios socio-deprimidos. *Laurus*, 12(22), 139-152. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102207.pdf>
- Henrekson, M. (2007). Entrepreneurship and institutions. *Comp. Labor Law & Policy Journal*, 28(3), 717-742.

- Holstein, J. y Gubrium, J. (1997). "Active interviewing". En D. Silverman, D. (ed.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. Sage.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. The University of Chicago Press.
- Knight, F. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar.
- Martínez, F. M. y Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de "competencias emprendedoras": valor social e implicaciones educativas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Messina, M., Hochsztain, E., Garzozzi, R. y Lucas, R. (2017). ¿Cómo anticipar el éxito/fracaso del emprendedurismo universitario? estudio basado en reglas de asociación supervisadas y árboles de decisión. *Revista Yura: Relaciones Internacionales*, 10, 42-59.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Ornelas, C. E. C., Contreras, L., Silva, D. M. y Liquidano Rodríguez, M. D. C. (2015). El espíritu emprendedor y un factor que influencia su desarrollo temprano. *Conciencia Tecnológica*, (49), 46-51. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94438997006.pdf>
- Ortiz, M., Moncayo, B. y Riaño, A. (2010). Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada. *Revista Educación y Desarrollo Social* 4(2), 60-74.
- Osorio-Tinoco, F. y Pereira-Laverde, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de administración*, 24(43), 13-33. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20521435001.pdf>

- Park, S., Sung, I. y Duarte, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(2), 291-314. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/271>
- Pino, R. y Aguilar, M.Á. (2013). La inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 132-141. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797003.pdf>
- Proyecto Tuning (2004-2007). *Reflexiones y perspectiva de la educación superior en América Latina*. Recuperado de: <http://tuning.unideusto.org>
- Rodríguez, F. M. M. (2011). Percepción del profesorado de las Escuelas Taller y Casas de Oficios en Andalucía acerca del nivel de competencias emprendedoras en su alumnado. *Revista de educación*, 356, 303- 326.
- Schumpeter, J. (1935). *Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Solé-Parellada, F. (2014). ¿Por qué formamos tan pocos emprendedores? *Nueva revista de política, cultura y arte*, (151), 157-170. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4434/Por%20que%20formamos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tejada-Fernández, J. (2012). La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales en escenarios complementarios de educación superior: marco y estrategia. *Educación XXI*, 15(2), 19-40. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70624504010.pdf>
- Valenzuela-Klagges, I., Valenzuela-Klagges, B. y Irarrazaval, J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. *Revista Pilquen-Sección Ciencias Sociales*, 21(3), 55-63. <https://www.redalyc.org/jats-Repo/3475/347559520006/347559520006.pdf>

Villa, A. y Poblete, M. (2008). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de competencias genéricas*. Ed. Mensajero.

Vinocur, P. y Kuchevasky, S. (2010). El rol del psicólogo del trabajo en el desarrollo emprendedor: ¿quién es un emprendedor? Ponencia presentada en *II Congreso Internacional de Investigación en Psicología del MERCOSUR*, Buenos Aires.